

Book Review:
The Effective Public Manager:
Achieving Success in Government
Organizations Steven Cohen, William
Eimicke, and Tanya Heikkila, 2013

ไวพจน์ กุลชัย*

บทคัดย่อ

การบริหารองค์การภาครัฐในปัจจุบันเริ่มมีการนำเทคนิคการบริหารองค์การสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้มากยิ่งขึ้น เช่น Kaizen การควบคุมคุณภาพ การควบคุมคุณภาพโดยรวม Balanced Scorecard องค์การแห่งการเรียนรู้ ธรรมาภิบาล Six Sigma และการบริหารเพื่อความเป็นเลิศ เป็นต้น การนำเทคนิคต่างๆ เหล่านี้มาประยุกต์ใช้ก็เพื่อประโยชน์ขององค์การโดยภาพรวม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเพิ่มประสิทธิผลในด้านต่างๆ ขององค์การ อย่างไรก็ตาม บุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการผลักดันองค์การให้ดำเนินงานด้วยความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด คือ ผู้บริหารขององค์การในระดับต่างๆ แต่ภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์การและเทคโนโลยีสารสนเทศที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้เกิดสิ่งท้าทายต่อการบริหารงานในองค์การภาครัฐมากมาย ผู้บริหารต้องปรับตัวและพัฒนาตนเองให้สามารถรองรับปัญหาต่างๆ ให้รวดเร็วและสอดคล้องกับ

* อาจารย์ประจำภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา

สถานการณ์ แต่ในปัจจุบัน ผู้บริหารในองค์การภาครัฐยังขาดทักษะในเรื่องของภาวะผู้นำ ขาดการฝึกอบรมหรือได้รับการอบรมในเรื่องของการจัดการ ภาวะผู้นำ และการบริหารค่อนข้างน้อย การแต่งตั้งผู้บริหารในระบบราชการเองยังคงยึดมั่นในเรื่องของอายุราชการหรือความเชี่ยวชาญทางเทคนิค ส่งผลให้มีการแต่งตั้งนักวิทยาศาสตร์ นักกฎหมาย หรือวิศวกรเป็นผู้บริหารโดยไม่ได้พิจารณาถึงทักษะการบริหารซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพและมีความเป็นมืออาชีพในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน

หนังสือเรื่อง “The Effective Public Manager: Achieving Success in Government Organizations” ของนักวิชาการทั้งสามท่าน ได้แก่ Cohen, Eimicke และ Heikkila เป็นผลงานชิ้นสำคัญ อย่างยิ่งที่ผู้บริหารองค์การภาครัฐควรอ่าน เนื่องจากหนังสือเล่มนี้อธิบายถึงปัญหาต่างๆ ที่ผู้บริหารองค์การภาครัฐในปัจจุบันต้องเผชิญ รวมถึงยังเสนอแนะกลยุทธ์ในการจัดการกับปัญหาดังกล่าวข้างต้นในเชิงปฏิบัติ ซึ่งทำให้ผู้อ่านสามารถเข้าใจวิธีการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างชัดเจน นอกจากนั้น ยังให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารองค์การภาครัฐในการสร้างชื่อเสียงและความก้าวหน้าในอาชีพในระบบราชการที่มีสายการบังคับบัญชาหลายชั้น ซึ่งเนื้อหาโดยสรุปของหนังสือเล่มนี้ในแต่ละบทมีรายละเอียด ดังนี้

บทที่ 1 เป็นการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นต่อการจัดการสาธารณะร่วมสมัย ซึ่งเริ่มต้นมาตั้งแต่การที่สหรัฐอเมริกาแพ้สงครามเวียดนามและปัญหาความยากจนของประชาชนภายในประเทศ เรื่อยมาจนถึงเหตุการณ์ถล่มตึกเวิลด์เทรด เซ็นเตอร์ในมหานครนิวยอร์ก รวมถึงการตอบสนองของภาครัฐที่ไร้ประสิทธิภาพ ต่อภัยพิบัติทางธรรมชาติกรณีเฮอริเคนแคทรีนาในปี ค.ศ. 2005 รวมถึงกรณีท่อส่งน้ำมันของบริษัทบริติช ปิโตรเลียม จำกัด รั่วในอ่าวเม็กซิโกเมื่อปี ค.ศ. 2010 เหตุการณ์รุนแรงเหล่านี้ทำให้ประชาชนของสหรัฐอเมริกาเรียกร้องให้ภาครัฐมีความรับผิดชอบมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ควรเตรียมการรับมือกับปัญหาต่างๆ เป็นอย่างดี ปรับปรุงระบบการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ให้ดีขึ้น ตลอดจนเฝ้าระวังปัญหาให้ดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน นอกจากนั้น ควรเอาใจใส่ต่อผู้ที่ได้รับความเดือดร้อนจากเหตุการณ์ต่างๆ มากขึ้น ปัญหาที่เกิดขึ้นเหล่านี้ทำให้ภาครัฐถูกมองว่าไร้ประโยชน์และมีแต่การฉ้อราษฎร์บังหลวง ดังนั้นบทบาทสำคัญ

ที่รัฐบาลต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วน คือ การเรียกความเชื่อมั่นของประชาชนที่มีต่อภาครัฐกลับคืนมา ซึ่งรัฐบาลสหรัฐอเมริกาได้ทำการปฏิรูปการดำเนินงานอย่างขนานใหญ่ด้วยการทบทวนผลการดำเนินงานระดับชาติและมีการนำแนวคิดการบริหารตามผลสำเร็จของงาน (Performance Based) มาปรับใช้ ซึ่งผู้แต่งตำราเล่มนี้แสดงทัศนะว่า การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารขององค์กรต้องเรียนรู้และแสวงหาองค์ความรู้ใหม่ๆ มาพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิผล ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารองค์การภาครัฐสมัยใหม่จึงต้องมีความคิดริเริ่ม มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเป็นนักวิสาหกิจ (Entrepreneurial) และต้องเป็นคนที่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา

บทที่ 2 เป็นการอธิบายถึงคำจำกัดความของคำว่า “การจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิผล” นอกจากนั้น ยังกล่าวถึงสาเหตุที่ทำให้การจัดการภาครัฐเกิดความล้มเหลว และแนวทางหรือกลยุทธ์ในการจัดการองค์การภาครัฐให้มีประสิทธิผล โดยการอธิบายถึงการจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิผลนั้น ผู้แต่งไม่ได้ให้คำจำกัดความโดยตรง แต่เป็นการกล่าวถึงสาเหตุที่ทำให้ผู้บริหารในองค์การภาครัฐบริหารงานแบบไร้ประสิทธิผล ซึ่งมีสาเหตุมาจากข้าราชการที่ชี้แจง ข้อราชการบังหลวง หลีกเลียงหรือไม่กล้าตัดสินใจ โยนงาน ตลอดจนการปกปิดการตัดสินใจ และไม่ยอมให้ผู้อื่นวิพากษ์หรือแสดงความคิดเห็นต่อการตัดสินใจของตนเอง เป็นต้น นอกจากนั้น ยังมีสาเหตุมาจากนักการเมืองซึ่งเป็นต้นเหตุให้ผู้บริหารในหน่วยงานภาครัฐประสบปัญหาในการบริหารงาน นอกจากปัญหาทั้งสองด้านดังกล่าวข้างต้นแล้ว ปัญหาเรื่องทัศนคติของผู้บริหารก็มีส่วนสำคัญต่อการดำเนินงานที่ไร้ประสิทธิผล เช่น การยอมรับภาพพจน์ทางลบขององค์การ การปล่อยให้อั้วจกััดต่างๆ มาบีบบังคับตนเอง การปล่อยให้ความระมัดระวังกลายเป็นความเฉื่อย การหลบหนีปัญหา และการไม่สนใจปัญหาของประชาชน เป็นต้น ซึ่งตามแนวคิดของผู้เขียนเห็นว่า ผู้บริหารองค์การภาครัฐที่มีประสิทธิผลนั้นต้องมีความการทำงานในเชิงรุก มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง และมีความคิดสร้างสรรค์ และที่สำคัญต้องเข้าใจสภาพแวดล้อมขององค์การเป็นอย่างดี ตลอดจนมีความเป็นนักวิสาหกิจสูง

บทที่ 3 เน้นในเรื่องของการค้นหาและการรักษาคนดีไว้กับองค์การ โดยผู้เขียนระบุว่าสาเหตุสำคัญที่องค์การภาครัฐประสบกับอุปสรรคในการสรรหา

คนดีประกอบด้วย กฎระเบียบที่วุ่นวายซับซ้อนของระบบการสรรหาคัดเลือก ในระบบราชการ เงินเดือนน้อยเมื่อเทียบกับภาคเอกชน ตลอดจนชื่อเสียง ในทางลบของระบบราชการเอง อย่างไรก็ตาม องค์การภาครัฐมีข้อดีคือ ความมั่นคงในอาชีพ ดังนั้นการจะค้นหาคนดีเข้ามาทำงานในองค์การภาครัฐควร **ประเมินความต้องการบุคลากรให้ชัดเจน พัฒนาเครือข่ายการสรรหา การโฆษณา ประชาสัมพันธ์ การกระตุ้นทั้งทางตรงและทางอ้อม**ให้คนเก่งคนดีเกิดความรู้สึก สนใจทำงานกับองค์การภาครัฐ และเมื่อองค์การได้คนเก่งและดีเข้ามาแล้วจะต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยรางวัลในรูปแบบต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การให้รางวัลที่เน้นการทำงานเป็นทีม และวิธีการที่ดีที่สุดในการรักษาคนไว้กับ องค์การตามมุมมองของผู้เขียนคือ การติดต่อสื่อสารกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับบุคลิกภาพและความต้องการที่แท้จริงของบุคลากร แต่ละคน

บทที่ 4 เป็นบทที่สำคัญบทหนึ่ง เนื่องจาก ผู้เขียนอธิบายถึงแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีกับพนักงานของผู้บริหาร โดยเฉพาะการทำงานลักษณะทั่วไปแต่มีความสำคัญต่อการสร้างความสุขให้กับทั้งพนักงาน และผู้บริหาร นอกจากนี้ ยังกล่าวถึงทักษะด้านการสื่อสารและทักษะการฟัง ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหาร ผู้เขียนแสดงทัศนะว่าการตอบสนองความ พึงพอใจของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชานั้น บุคคลต้องรู้จักเลือกและเข้าใจ ความต้องการของคนอื่น ต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน เข้าใจ ถึงความสำคัญของความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการและความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล ในกรณีการสร้างความสุขให้กับผู้บังคับบัญชา พนักงานต้องรู้และ เข้าใจถึงรูปแบบการบริหารของผู้บังคับบัญชา มีเวลาในการทำงานให้รู้จักสื่อสาร ในเรื่องต่างๆ กับผู้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง ในกรณีที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกับ ผู้บังคับบัญชา ก็ให้หลีกเลี่ยงการปะทะ แต่ให้มุ่งทำงานในเรื่องนั้นให้ผลปรากฏชัด ด้วยตัวของมันเอง ส่วนการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขนั้น สิ่งแรกผู้บริหาร จะเป็นต้องรู้ว่าอะไรที่เป็นแรงจูงใจของพนักงาน มีการสื่อสารกับลูกน้อง อย่างต่อเนื่อง ต้องเข้าใจบทบาทของสหภาพแรงงานในองค์การ การแสดงให้เห็นว่า พนักงานหรือลูกน้องทุกคนมีความสำคัญ และที่สำคัญต้องมีทิศทางการทำงาน

ที่ชัดเจน นอกจากนั้น การใช้สื่อต่างๆ เช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic mail) ข้อความ (Message) และโซเชียลมีเดีย (Social Media) ในการสื่อสารในองค์การ ถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารหรือผู้จัดการในองค์การภาครัฐควรนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์

บทที่ 5 กล่าวถึงวิธีการในการในการจัดระบบโครงสร้าง หน้าที่และความรับผิดชอบในองค์การ รวมถึงการสร้างคู่มือมาตรฐานในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ โดยผู้บริหารในองค์การต้องเข้าใจจุดประสงค์ของโครงสร้างองค์การว่ามีความสัมพันธ์กับความต้องการขององค์การอย่างไร และองค์การมีข้อจำกัดอะไรบ้าง หลังจากนั้น ควรจัดพฤติกรรมการทำงานและรูปแบบการทำงานที่ไร้ประโยชน์ สร้างประสิทธิภาพในการทำงานโดยการให้ความสำคัญกับเป้าหมายและพันธกิจขององค์การ มีการให้รางวัลแก่พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน เรียนรู้ที่จะเป็นตัวแทน รับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและศักยภาพขององค์การ รวมถึงการติดตามงานที่มอบหมายอย่างเป็นระบบ เป็นต้น

บทที่ 6 เป็นบทที่คณะผู้เขียนให้ความสำคัญกับการนำกลยุทธ์เชิงสร้างสรรค์มาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การ โดยเทคนิคสำคัญในการจัดการกับนวัตกรรมในองค์การประกอบด้วย การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) การปรับหรือโครงสร้าง (Reengineering) การจัดการคุณภาพ (Quality Management) การเทียบระดับ (Benchmarking) การจัดการทีมงาน (Team Management) และการสร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน เป็นต้น

บทที่ 7 ในบทนี้คณะผู้เขียนเน้นในเรื่องของทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานยุคปัจจุบันของผู้บริหารองค์การภาครัฐ รวมถึงการสร้างเครือข่ายและแนวทางในการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น เนื่องจากในปัจจุบันผู้บริหารองค์การภาครัฐจำเป็นต้องทำงานร่วมกับองค์การภาคเอกชนในโครงการต่างๆ มากมาย ดังนั้น จึงจำเป็นต้องเรียนรู้และเข้าใจธรรมชาติของคู่สัญญาที่เป็นภาคเอกชน ต้องรู้จักวิเคราะห์ว่าทีมงานใดบ้างที่จะต้องใช้บริการภาคเอกชน ต้องมีความสามารถในการร่างสัญญา มาตรการในการประเมินผลการปฏิบัติงานของคู่สัญญา การประกาศเปิดประมูลโครงการ การประเมินศักยภาพของ

คู่สัญญา นอกจากนั้น ต้องเรียนรู้และเข้าใจในกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง งบประมาณ และมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างถ่องแท้ และที่สำคัญต้องเข้าใจถึงลักษณะ และประเภทของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ในขณะเดียวกันต้องควบคุมการทำงานของคู่สัญญาให้เกิดประโยชน์ต่อรัฐสูงสุด และไม่ขัดแย้งกับศีลธรรมอันดีงาม ซึ่งการที่ผู้บริหารหรือผู้จัดการองค์การภาครัฐจะสามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องมีการทำสัญญาในเชิงสร้างสรรค์และเรียนรู้ ด้วยการปฏิบัติจริง

บทที่ 8 อธิบายถึงปัญหาที่ผู้บริหารในองค์การภาครัฐประสบในการปรับปรุงและวิเคราะห์คุณภาพของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ ซึ่งจะมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการตัดสินใจในด้านต่างๆ ตั้งแต่กระบวนการของการรวบรวมข้อมูล การจัดการข้อมูลและการใช้ข้อมูล ดังนั้น ผู้บริหารควรจัดการกระบวนการไหลของข้อมูลภายในองค์การให้เป็นระบบด้วยการพัฒนาการไหลเวียนของข้อมูลที่ดี การใช้คู่มือการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน การส่งเสริมการไหลของข้อมูลแบบวันต่อวัน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ในการสื่อสาร เช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Mail) ข้อความ (Message) และโซเชียลมีเดีย (Social Media) เป็นต้น ซึ่งการใช้เทคโนโลยีเหล่านี้ต้องมีความระมัดระวังด้วยเช่นเดียวกัน เพราะอาจส่งผลกระทบในทางลบต่อองค์การได้ ดังนั้น ต้องสร้างความสมดุลในการใช้เทคโนโลยีระดับสูงกับเทคโนโลยีระดับต่ำให้มีความสอดคล้องลงตัว ในส่วนของการวิเคราะห์ข้อมูล ที่ต้องมีการสร้างศักยภาพขององค์การในการประเมินข้อมูล การพัฒนากลยุทธ์ในการจัดการข้อมูล การจัดทำรายงานด้านข้อมูลทั้งในแง่ของการใช้ข้อมูล การใช้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง และข้อจำกัดต่างๆ ในการใช้ข้อมูล รวมถึงการรายงานผลผลิตและผลลัพธ์ของการใช้ข้อมูลต่างๆ ในการตัดสินใจเป็นต้น อย่างไรก็ตาม ควรให้ความสำคัญกับการรู้ไหลของข้อมูล รวมถึงการพิจารณาว่าข้อมูลแบบใดที่ควรเผยแพร่หรือข้อมูลแบบใดที่สมควรปกปิดเป็นความลับ

บทที่ 9 เป็นส่วนสำคัญที่อธิบายถึงการใช้งบประมาณในฐานะเครื่องมือในการมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมในองค์การ รวมถึงข้อจำกัดของการใช้งบประมาณ หากผู้บริหารคนใดสามารถแสวงหางบประมาณ บริหารจัดการ

งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพแล้วย่อมได้รับความไว้วางใจที่จะได้งบประมาณเพิ่ม ดังนั้น ผู้บริหารต้องรู้แนวทางหรือกลยุทธ์ในการได้มาซึ่งงบประมาณ ซึ่งจะมี ความเกี่ยวข้องกับเจ้าหน้าที่งบประมาณขององค์กร แนวทางการของงบประมาณ และปัจจัยทางการเมืองที่มีอิทธิพลต่อการของงบประมาณ เมื่อได้รับงบประมาณ มาแล้วจะต้องวางแผนในการจัดสรรงบประมาณอย่างเป็นระบบด้วยการประเมิน ความต้องการทรัพยากรของแต่ละโครงการ การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ ให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด ซึ่งหากผู้บริหารมีการบริหารงบประมาณและใช้งบ ปรมาณอย่างฉลาดแล้ว จะช่วยให้สามารถอาศัยการงบประมาณเป็นเครื่องมือ ในการมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของคนในองค์กรได้ ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถ สร้างค่านิยมร่วมของคนในองค์กรได้ในทางอ้อม

บทที่ 10 เน้นย้ำถึงความสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมาย ขององค์กรซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร ภาครัฐมักถูกกดดันโดยอิทธิพลทางการเมืองเป็นสำคัญ ซึ่งอาจทำให้ผู้บริหาร ในองค์การภาครัฐเห็นว่าตนเองไม่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์และ เป้าหมายขององค์กรอย่างเต็มที่ ด้วยเหตุนี้จึงให้ความสำคัญกับการบริหารและ การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นหลัก และละเลยเรื่องของเป้าหมายขององค์กรไป ซึ่งแนวทางในการพัฒนาและกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่มีความชัดเจนนั้นอาจ เริ่มจากการระดมสมองว่าองค์กรของตนต้องการที่จะมุ่งหน้าไปในทิศทางใด หลังจากนั้น ควรกระตุ้นให้คนในองค์กรพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งในระยะ สั้นและระยะยาว โดยค่อยๆ พัฒนากลยุทธ์ขององค์กรอย่างค่อยเป็นค่อยไปจน ได้กลยุทธ์ที่มีความชัดเจน ซึ่งต้องอาศัยการสั่งสมประสบการณ์เป็นระยะเวลา พอสมควร ผู้บริหารต้องรู้จักวิธีการในการประเมินศักยภาพขององค์กรว่าสามารถ ทำอะไรได้บ้าง และต้องมีภาวะผู้นำในการสร้างค่านิยมร่วมขององค์กร การพัฒนาองค์กรให้มีความแตกต่าง การสร้างและกระจายสิ่งจูงใจให้กับ พนักงาน การบรรเทาปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร และที่สำคัญต้องไม่ ลืมประเด็นของศีลธรรมอันดีงามขององค์กรด้วย

บทที่ 11 กล่าวถึงแนวทาง เทคนิค และวิธีการรับมือกับสื่อมวลชนหรือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ซึ่งในปัจจุบันเริ่มเข้ามามีบทบาทในการตรวจสอบการ

ทำงานของภาครัฐมากขึ้น โดยคณะผู้เขียนเสนอว่าทรัพยากรด้านการสื่อสารที่ผู้บริหารองค์การภาครัฐควรใช้ประกอบด้วย เว็บไซต์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ โปสเตอร์ ตู้ประชาสัมพันธ์ รวมถึงการใช้โซเชียลมีเดีย เช่น Facebook, Twitter, YouTube และ Flickr นอกจากนั้น ภาครัฐควรให้ความสนใจกับการมีส่วนร่วมของประชาชนตอนนโยบายด้านต่างๆ ด้วยการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ รวมถึงการทำการสำรวจความคิดเห็นออนไลน์ในขณะเดียวกันการนำเสนอข่าวหรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการให้บริการของภาครัฐอาจสามารถกระทำได้ผ่านทางอินเทอร์เน็ต โทรศัพท์ วิดีโอ ป้ายโฆษณาขนาดใหญ่ โปสเตอร์ โบปปลิว อย่างไรก็ตาม การใช้สื่อออนไลน์ในบางครั้งอาจมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ซึ่งผู้ใช้อาจต้องพิจารณาอย่างถี่ถ้วนในการเลือกใช้สื่อแต่ละประเภท ส่วนเทคนิคในการเผชิญหน้ากับสื่อ คณะผู้เขียนเสนอว่า ผู้บริหารภาครัฐควรสร้างสัมพันธ์อันดีกับสื่อ ให้ข้อมูลที่ต้องการด้วยรูปแบบการนำเสนอที่ดี ติดตามความคืบหน้าการนำเสนอข่าว ต้องรู้ตารางเวลาการออกข่าวเป็นอย่างดี ทำตัวให้ง่ายหรือจัดสรรเวลาเป็นพิเศษสำหรับงานแถลงข่าวหรือการสัมภาษณ์เตรียมข้อมูลในประเด็นที่ต้องการนำเสนอข่าวให้พร้อมเพิ่มความรอบคอบในการให้ข่าว และระมัดระวังคำพูดซึ่งอาจส่งผลกระทบ การใช้ภาษาที่คลุมเครือ และที่สำคัญต้องใช้ภาษาที่สุภาพนุ่มนวล

บทที่ 12 กล่าวถึงแนวทางในการประสบความสำเร็จรวมถึงการเอาตัวรอดในการเป็นผู้บริหารองค์การภาครัฐ ซึ่งคณะผู้เขียนแสดงทัศนะว่า ผู้บริหารหรือผู้จัดการองค์การภาครัฐจะต้องกล้าเสี่ยงแต่ไม่ได้หมายความว่า ความกล้าเสี่ยงนั้นเป็นเรื่องของการขาดความระมัดระวัง หลายคนอาจมีข้อโต้แย้งว่าเป็นไปไม่ได้ที่ผู้บริหารหรือผู้จัดการองค์การภาครัฐจะมีลักษณะแบบนี้ เนื่องจากการทำงานในระบบราชการหรือองค์การภาครัฐส่วนใหญ่จะเน้นการปฏิบัติงานตามนโยบาย แต่คณะผู้เขียนแย้งว่า การทำงานในเชิงรับดังกล่าวสามารถทำให้ข้าราชการทำงานในองค์การได้อย่างปลอดภัย ไม่เสี่ยงต่อการถูกให้ออก แต่การทำงานในลักษณะดังกล่าว ไม่ได้ช่วยให้ผู้บริหารหรือผู้จัดการองค์การภาครัฐประสบความสำเร็จในงานที่ได้

การเป็นผู้จัดการหรือผู้บริหารองค์การภาครัฐในปัจจุบันจะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและประสบกับปัญหาที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น การมีพฤติกรรมการทำงานแบบระบบราชการ “เข้าขาม เย็นขาม” ย่อมไม่ส่งผลดีต่อองค์การเนื่องจากในปัจจุบัน ประชาชนผู้ใช้บริการภาครัฐต่างมีความต้องการที่หลากหลายและมีความต้องการเพิ่มมากขึ้น หากภาครัฐไม่สามารถดำเนินงานให้ตอบสนองต่อความต้องการดังกล่าว ย่อมก่อให้เกิดปัญหาตามมา เพราะทั้งประชาชน สื่อมวลชน รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ต่างจับจ้องและคอยตรวจสอบการทำงานของภาครัฐอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นหนังสือเล่มนี้จึงมีคุณค่าอย่างยิ่งที่บุคลากรในองค์การภาครัฐควรอ่านเป็นอย่างยิ่ง เพื่อจะได้นำองค์ความรู้ แนวคิด และวิธีการทำงานไปพัฒนาตนเองให้สามารถก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งผู้บริหารขององค์การในอนาคต ในขณะเดียวกันผู้บริหารหรือผู้จัดการองค์การภาครัฐเองก็สามารถนำแนวคิดต่างๆ จากหนังสือเล่มนี้ไปปรับใช้กับการทำงานเพื่อพัฒนาตนเองไปสู่การเป็น “ผู้จัดการองค์การภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ” สามารถทำงานให้กับภาครัฐได้อย่างเต็มความรู้ความสามารถ รวมถึงจะช่วยให้ผู้บริหารเองประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานต่อไป